

Что поможет быстрее сверстать годовой бюджет, который устроит всех

Павел Боровков, директор компании «Учёт.ру»

Как правило, подготовка бюджета следующего года занимает в среднем от двух до трех месяцев. И большая часть этого времени уходит на всевозможные согласования, внесение корректировок и доработку планов. Исправить ситуацию и значительно сократить количество итераций можно, если заранее определиться с целями и принципиальной схемой утверждения бюджетов.

Первое и самое главное, с чем нужно определиться, прежде чем начинать работу над бюджетом следующего года, – к чему стремится компания. Цели могут быть самыми разными. Исключением был лишь 2009 год. Когда бюджеты верстались в условиях полной неопределенности и практически все предприятия стремились спланировать свою работу и денежные потоки так, чтобы свести концы с концами. Другими словами, главной целью было максимальное повышение ликвидности.

Но кроме этого менеджмент российских предприятий часто судит об эффективности составленных бюджетов еще по двум другим показателям: плановая выручка и прибыль (или рентабельность).

Встречаются и более экзотичные варианты, когда составленный бюджет оценивается, например, с позиций стоимости бизнеса. Но подобное все же редкость. Повышение ликвидности, рентабельности или выручки – более

распространенные и понятные цели. А теперь о том, почему начать работу над бюджетом нужно с определения цели. Распространенная ситуация: собственники бизнеса требуют максимального увеличения ликвидности, прибыли и выручки одновременно – приоритетное направление не определено. А что на выходе? Задачи во многом взаимоисключающие. Например, компания планирует продавать больше своей продукции за счет увеличения отсрочки платежа своим клиентам или предоставления скидок. При таких условиях уже в первой версии бюджетов обнаружится, что рост продаж можно обеспечить, но замедлился рост прибыли, а также есть проблемы с входящим денежным потоком из-за неизбежного роста «дебиторки». Дальше начинают вноситься множественные корректировки. И когда удастся выправить ситуацию с рентабельностью, страдает динамика будущих доходов и уменьшается приток живых денег в компанию. Появляются вторая, третья, четвертая

версии бюджетов. И каждая не устраивает менеджмент и собственников. В итоге процесс бюджетирования затягивается. Избежать подобных проблем можно, если сразу расставить приоритеты.

Методы составления бюджетов

Есть три принципиально отличающихся подхода к формированию бюджета, обеспечивающих выполнение поставленных целей.

Целевой метод. Пожалуй, это наиболее прогрессивная технология. Суть в следующем. Сначала определяется цель компании на следующий год. Причем эта цель оцифрована с помощью конкретного укрупненного показателя. Он в свою очередь может быть разбит на составляющие, декомпозирован. И каждая составляющая представляет собой ограничение для той или иной бюджетной статьи.

Метод нормирования. Его суть заключается в раскладке каждого прогнозного рубля доходов на статьи затрат, которые могут быть профинансированы в строго установленной пропорции. Логика использования этого подхода хорошо показана в таблице.

Метод согласования. Эта идеология хорошо знакома российским компаниям. Суть в том, что каждое структурное подразделение

или центр финансовой ответственности формирует свой бюджет, а затем все составленные планы состыковываются на уровне всей компании в результате подгонки и постоянных обсуждений. Эта технология, безусловно, работает, но предполагает слишком много итераций и съедает уйму времени.

Балансировка бюджетов

Вне зависимости от того, какой метод составления бюджетов используется, от процедуры согласования уйти невозможно, собственно, и не нужно, так как это один из основополагающих инструментов контроля. Поэтому не исключено, что бюджеты подразделений могут быть возвращены на доработку из-за того, что содержащиеся в них плановые показатели не соответствуют стратегическим целям компании. Этот процесс может длиться до тех пор, пока все подразделения не согласуют свои интересы и не приведут их в соответствие с целями и доступными ресурсами.

Чтобы уменьшить число итераций согласования, необходимо ответить на следующие вопросы:

- каково основное направление согласования бюджетов: вертикальное, горизонтальное;

Таблица Пример системы бюджетных нормативов (извлечение)

| Показатель | Норматив к показателю, в % | Степень жесткости норматива |
|--|----------------------------|--|
| Поступления денежных средств за прошлый месяц | 100 | |
| Использование нормативов в текущем месяце, в т.ч.: | | |
| фонд дивидендов | 15 | Не менее X рублей |
| фонд накопления прибыли | 10 | Установленный процент |
| прямые производственные расходы | 35 | Установленный процент |
| косвенные производственные расходы | 15 | Не менее X рублей |
| коммерческие расходы | 10 | Установленный процент |
| административные расходы | 10 | Не менее X рублей |
| фонд премирования персонала | 5 | Установленный процент при полном выполнении остальных нормативов |

Пять правил, позволяющих свести количество согласований к минимуму



Алексей Урусов,
исполнительный директор NIS a.d.,
о том, как сделать процесс согласования бюджетов проще

Основная проблема бюджетирования – это сложности взаимного согласования бюджетов между собой. Решить ее можно, следуя пяти простым правилам.

Правило 1. Следует соблюдать четкую последовательность подготовки бюджета, которая должна быть закреплена во внутренних приказах и регламентах.

Правило 2. Проводить регулярные обсуждения промежуточных результатов, причем с участием всех ключевых участников. Таким образом, регулярная коммуникация позволяет на ранней стадии определить узкие места и внести корректировки.

Правило 3. Зафиксировать предпосылки, исходя из которых строится бюджет.

Правило 4. Обеспечить варианты бюджетов для разных наборов предпосылок. Это очень важный фактор, поскольку к акционерам лучше приходить на обсуждение с несколькими сценариями, чтобы у них оставалась возможность выбора.

Правило 5. Для уменьшения количества корректировок не лишним будет подготовить анализ чувствительности основных показателей к изменению предпосылок. Таким образом, можно подготовить один бюджет, но наглядно продемонстрировать акционерам, как изменятся показатели при изменении предпосылок. В этом случае не придется проводить весь трудоемкий процесс бюджетирования ради того, чтобы показать размер EBITDA из-за измененных предпосылок.

- какие бюджеты являются исходными (базовыми), а какие – зависимыми;
- какая концепция планирования будет использоваться: снизу вверх или комбинированный подход.

Вертикальное согласование предполагает, что в компании есть многоуровневая финансовая структура. Например, в структуре торговой компании выделено несколько бизнес-единиц – центры маржинального дохода (торговые филиалы в регионах). Каждый филиал управляет работой нескольких офисов продаж (центр доходов) и складов (центр затрат). В соответствии с этой конфигурацией есть три уровня согласования, например для бюджетов продаж, формируемых параллельно. Выглядит это так. Центры доходов (офисы продаж) готовят свои планы по продажам и направляют их на утверждение в филиал. Филиал консолидирует бюджеты, проводит их проверку, согласовывает и передает в главный офис компании. На уровне компании все повторяется, только в отношении уже бюджетов продаж по филиалам.

При горизонтальном согласовании бюджеты движутся не от подчиненного к начальнику, а по ЦФО одного и того же уровня. В данном случае четко прослеживается зависимость между бюджетами: в роли исходных выступают бюджеты продаж, а, например, бюджеты закупок – зависимыми. В каждом конкретном случае логика взаимозависимости между бюджетами будет определяться, прежде всего, спецификой бизнеса компании. Сначала будет планироваться тот вид деятельности, по которому есть ограничения.

Все описанные примеры объединяет одно – они работают по принципу снизу вверх: сначала формируются первичные бюджеты, далее они согласовываются по горизонтали или уровням иерархии (по вертикали), консолидируются и утверждаются у руководства. Преимущество такого подхода – в достаточно высокой точности и правдоподобности планов. В качестве же недостатка можно назвать то,

что такие бюджеты могут не соответствовать стратегическим целям.

На практике встречается также комбинированный подход, когда подразделениям сначала спускаются лимиты по укрупненным статьям, а те с учетом существующих ограничений разрабатывают детальные планы и возвращают наверх на утверждение. При таком подходе удается избежать дополнительной корректировки бюджетов на соответствие стратегическим целям.

Личный опыт

Андрей Чудновский, заместитель финансового директора компании «ФОРС – Центр разработки»

Мы используем комбинированный метод, при котором учитываются как вертикальный, так и горизонтальный способы формирования и согласования бюджетов. Такой подход, на наш взгляд, является оптимальным, поскольку в полной мере учитывает специфику деятельности различных подразделений и главное – позволяет определить плановый вклад

каждого из них в конечный финансовый результат. Всего в компании действуют более 30 центров финансовой ответственности (ЦФО), которые делятся на производственные и непроизводственные (административные или вспомогательные). Руководители ЦФО самостоятельно формируют свой бюджет, исходя из фактических показателей отчетности прошлого года. При этом они несут ответственность только за расходную часть бюджета – зарплата, налоги и накладные расходы. За доходную часть отвечают коммерческие подразделения, которые в свою очередь выделены в самостоятельные ЦФО и имеют собственный бюджет. Здесь применяется горизонтальный способ согласования бюджетов, когда подразделения, стоящие на одном уровне в финансовой структуре, согласовывают бюджеты друг с другом. Для тех ЦФО, которые обеспечивают себя доходами самостоятельно и действуют автономно, применяется вертикальный способ согласования бюджета, когда их доходная и расходная части включаются в общий бюджет компании практически без изменений. **■**

реклама

Подробности на сайте www.avangard.ru

AVANGARD CASH-CARD

УНИКАЛЬНЫЙ ПРОДУКТ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

ТОЛЬКО В АВАНГАРДЕ!
КАССОВОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ
ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ
В ЛЮБОМ ИЗ 200 ОФИСОВ В 35 РЕГИОНАХ

ОАО АКБ «АВАНГАРД», Генеральный лицензиат Банка России № 2679 от 29.11.2002 г.



- **Получение наличных** – в любом офисе и банкомате Банка
- **Cash-Card** – удобная замена чековой книжки
- **Внесение выручки** – в любом офисе Банка
- **Наличные операции** – проведение операций по ПИН-коду, без паспорта
- **Мгновенное зачисление** внесенных денежных средств
- **Заказ наличных** – через Интернет
- **Внесение средств** физическими лицами на счет предприятия

Реализация посредством «АВАНГАРД ИНТЕРНЕТ-БАНК». Подключение — бесплатно!

БАНК АВАНГАРД
Более 200 офисов в 35 регионах

8 800 555 99 93 (495) 737 73 23
(звонок по России бесплатный) www.avangard.ru